

**La Comunicación No Verbal: un aspecto de una comunicación efectiva para generar
ventajas competitivas en procesos de negociación**

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De
Magister en Administración

Natalia Diez Maglioni
Lina Marcela Ochoa Galeano

Asesora
Sonia Inés López Franco

Universidad Eafit
Escuela de Administración
Bogotá D. C.

2016

Resumen

La Comunicación No Verbal (CNV), ha sido estudiada desde diferentes áreas del conocimiento como la antropología, la psicología y la etnología; a pesar de esto, la mayoría de los gerentes dentro de las compañías enfatizan en la gestión de activos como: precios bajos, mano de obra barata, economías de escala o inversión en tecnología; y no se preocupan por investigar el efecto de la Comunicación No Verbal en las organizaciones, en términos de clima de trabajo, relaciones de poder, motivación y liderazgo, por nombrar algunos. Por lo tanto, el desarrollo de este estudio pretende revisar la literatura actual y analizar las diferentes posturas y gestos que se han determinado en niños y adultos en algunos estudios. Para hacerlo se ha realizado un análisis de contenidos que versan sobre el tema, como conferencias TED y videos que exponen el estudio de comportamientos en relación a la Comunicación No Verbal, todo ello con el fin de identificar elementos que puedan convertirse en una herramienta que conlleve a generar ventajas competitivas en la negociación. Si bien no hay todavía un estudio que compruebe el desarrollo de ventajas competitivas a través de la CNV, se pudo identificar que el comportamiento no verbal, sí genera un impacto y tiene influencia en la negociación, lo cual permite una interpretación de los que intervienen en este proceso.

Abstract

Non-verbal communication has been studied from different areas of knowledge, such as anthropology, psychology and ethnology. However, most managers inside the companies look only for an asset management such as: low prices, cheap labor, economies of scale, or investment in technology, and little research has been done about the effect of non-verbal communication on organizations in terms of work climate, power relations, motivation and leadership, to name a few. Therefore, the development of this study aims to review the current literature and analyze the different postures and gestures in children and adults, through the analysis of the discourse, observation of TED conferences and study of behaviors exposed in some videos, in order to identify if non-verbal communication can become a tool to generate competitive advantages in negotiation. Although there is not yet a study that shows the development of competitive advantages through non-verbal communication, this study shows that it is possible to identify that the nonverbal behavior does generate an impact and influence in the negotiation, which allows an interpretation of those who are involve in this process.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. SITUACIÓN DE ESTUDIO	7
3. OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. MARCO CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA	11
4.1 Comunicación No Verbal.....	13
4.2 Tipos de Comunicación No verbal	15
4.2.1 Kinésica	15
4.2.1 Proxémica.....	16
4.2.3 Paralingüística.....	17
4.3 La Edad en la Comunicación No verbal	17
4.4 Roles de Poder	19
4.5 Negociación como concepto en la Administración.....	20
4.6 Referencias de la implementación de la CNV en la organización y su gestión	21
4.6.1 Programación Neurolingüística (PNL) en la organización	21
4.6.2 El fenómeno del <i>Personal branding</i>	23
4.6.3 Efecto de la CNV en la negociación	24
4.6.4 Interacción en la negociación.....	27
4.7 Mecanismos cognitivos y neurales de la percepción de la persona	28
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
5.1 Instrumentos de recolección de la información	30
5.1.1 Entrevista	30
5.1.2 Revisión documental y análisis del discurso de material audiovisual	31
5.2 Criterios de muestreo	32
6. CONCLUSIONES	47
7. BIBLIOGRAFÍA	49

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Señal de victoria	36
Ilustración 2. Saludo	38
Ilustración 3. Palmas de las manos	38
Ilustración 4. Comportamiento ocular	40
Ilustración 5. Contacto visual	41
Ilustración 6. Proporción entre el gesto y la postura.....	41
Ilustración 7. Proceso de imitación	42
Ilustración 8. Cabeza apoyada sobre los manos.....	43
Ilustración 9. Expresión de sorpresa	43
Ilustración 10. Señal con el dedo índice	44
Ilustración 11. Señal con el puño cerrado	45
Ilustración 12. Movimiento sincronizado en ambas manos	45
Ilustración 13. Palmas de las manos ocultas	46
Ilustración 14. Repeticiones en los movimientos con las manos.....	46
Ilustración 15. Caricia de la mandíbula	54
Ilustración 16. Persona con dedos entrelazados.....	54
Ilustración 17. Mirada baja	55
Ilustración 18. Frotarse las manos	55
Ilustración 19. Frotarse la nariz.....	55
Ilustración 20. Persona con las manos detrás de la cabeza	56
Ilustración 21. Palmas abiertas	56
Ilustración 22. Caminar con postura erguida	57
Ilustración 23. Comerse las uñas.....	57
Ilustración 24. Brazos cruzados	58
Ilustración 25. Frotarse los ojos	58

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores objetivos de las organizaciones es el desarrollo y consolidación de ventajas competitivas; sin embargo, estas ventajas suelen buscarse principalmente en la administración del activo como: precios bajos, mano de obra barata, economías de escala o inversión en tecnología.

Si bien estos activos son relevantes para mejorar la productividad en las organizaciones, se debe tener en cuenta que estamos en un mundo más complejo debido a la globalización, a la presencia de tecnologías de la información y al acercamiento a otras formas y estilos de vida; además, la tendencia que más gana terreno en los últimos tiempos, tiene que ver con la administración del recurso humano (Rueda, 2010).

Teniendo en cuenta esta tendencia, en la administración del talento, la relación con las personas, tiene un rol cada vez es más exigente, donde la comunicación cobra gran importancia en el manejo de las relaciones laborales e interpersonales, así como en los aspectos de negociación. Por lo tanto, a partir de la comprensión del comportamiento corporal, así como los factores motivacionales y potencializadores que existen en las personas, se podrá usar la Comunicación No Verbal, en adelante CNV, como herramienta; a lo que además se añade la relevancia de la inteligencia emocional dentro de las organizaciones, porque según Goleman (2000) las emociones de la gente, rara vez se expresan en palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales, donde la clave para intuir los sentimientos del otro, está en la habilidad para interpretar los canales no verbales; si bien la mente racional se expresa a través de palabras, la expresión de las emociones se hace de manera no verbal.

Con lo anterior, los gerentes en las empresas pueden plantearse preguntas valiosas orientadas a tener una diferente perspectiva que les permita obtener más información sobre cómo enfrentar un ambiente de incertidumbre y considerar que la CNV puede generar una ventaja competitiva, al mejorar la comunicación, la motivación y las habilidades de relacionamiento, para que la interacción sea más efectiva en el ámbito organizacional.

Por lo tanto, con el desarrollo de esta investigación se pretende revisar la literatura actual sobre CNV, para definirla como posible estrategia de comprensión en los procesos de negociación organizacional, dado su potencial de eficacia, toda vez que señala o advierte rasgos de atención y motivación que las palabras no expresan.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el siguiente trabajo se va a desarrollar en torno a la CNV, primero bajo un esquema teórico, en el que se presentará la definición, los tipos y la incidencia que tiene la misma en la edad de las personas. Seguidamente, se hará la introducción de la CNV desde la perspectiva administrativa, y se definirá este concepto con base en su aplicación en la organización, rol en el recurso humano y en la negociación. Posteriormente, se presentará una entrevista realizada a Cesar Zevallos, expositor con más de 25 años de experiencia en el campo del mercadeo digital, personal y tecnologías de información (Camara de Comercio de Lima, n.d.). Finalmente, se analizará, desde el punto de vista del lenguaje corporal, un fragmento del discurso que Hugo Chávez, expresidente de Venezuela, presentó ante la Organización de las Naciones Unidas (Resumen Latinoamericano, 2016). Derivado de estos análisis, se encuentra que existe un alto impacto de influencia de la CNV, ya que los movimientos corporales son espontáneos y simultáneamente, determinan la congruencia del mensaje verbal con el comportamiento corporal.

2. SITUACIÓN DE ESTUDIO

Antecedentes

Actualmente, el nivel de competencia de una persona está definido por su conocimiento y habilidades de relacionamiento. Es así que, con el propósito de ofrecer una mejor explicación sobre el desempeño de las personas, la literatura en los últimos cincuenta años, e incluso desde Darwin y su teoría sobre la evolución, ha prestado especial interés sobre el comportamiento no verbal (Rulicki y Cherny, 2012).

Otro factor relevante, que se deriva de las características particulares de la comunicación son las estadísticas, es más, según el estudio de Albert Merahbian citado por Avila (2012); muestran como resultado que el impacto dentro de una conversación corresponde el 7% a las palabras; 38% al tono (la entonación) y el 55% restante corresponde al comportamiento no verbal. Por lo cual, estas herramientas nos llevan a preguntar si existe una correlación entre el desarrollo de técnicas de Comunicación No Verbal (CNV) y una comunicación más efectiva, para desarrollar ventajas competitivas dentro de las organizaciones; teniendo en cuenta que la CNV, tiene un componente inconsciente, espontáneo y mecánico. De hecho, se tiende más a creer en el componente no verbal, por ser menos probable que se encuentre bajo control consciente (Davis, 1976).

La Comunicación No Verbal (CNV), es un fenómeno humano y por tanto se vive en todos los ámbitos, tanto en el hogar, en la universidad, con los amigos, en el supermercado, como en los negocios, etc. Adicionalmente, es un tema con alta trascendencia para que la negociación, como proceso, sea más efectiva. En efecto, la negociación es otro fenómeno humano, diario y universal, cuyo principal objetivo es conseguir un acuerdo beneficioso, basándose en comunicación de calidad, partiendo desde la emisión hasta la interpretación

del mensaje, pues de esta manera se tendrán buenas relaciones interpersonales (Olascoaga, 2011).

Ciertamente, con el estudio de la CNV no se trata de encontrar una fórmula mágica para deslumbrar con nuestros actos o descifrar una verdad escondida en los rostros de los demás, sino de observar que exista congruencia entre lo que se comunica con la voz, con las emociones y con el cuerpo, pues de no ser así, se visualizará un escenario de mentiras. Esto se ha subestimado, ya que con los avances en la tecnología de la información y la entrada a la era digital, la mayoría de las personas ignoran que tienen la posibilidad de tener información gratuita y de primera mano, para lo que solo requieren de la observación y de la deducción, dado que *“mirar es gratis”*.

Justificación

Lo expuesto anteriormente resalta la importancia de la CNV, la cual está compuesta por las micro expresiones y gesticulación de las emociones, de esta manera se podrá entender lo que alguien está diciendo con su cuerpo, pues las palabras no bastan, si se recuerda que sólo el 7% de lo que se está comunicando se recibe. A una mayor comprensión de la CNV, se podrán alcanzar ventajas competitivas, en aras de mejorar las relaciones interpersonales, así como en la toma de decisiones que puedan ser más efectivas.

Es por esto, que identificamos una necesidad desde el punto de vista de la administración, y es la de ver cómo el estado de ánimo de un líder tiene un impacto en sus seguidores, ya que lo más importante cuando se decide ejecutar una estrategia, es la comunicación; por lo cual es necesario desarrollar habilidades de relacionamiento, a partir del estudio del impacto que genera el comportamiento no verbal.

Si se puede lograr identificar la relación que planteamos entre el desarrollo de técnicas de Comunicación No Verbal y una comunicación más efectiva, se podría pensar en definir una alternativa para lograr una ventaja competitiva, produciendo resultados que aporten a la negociación e interacción dentro de las organizaciones. Por lo cual, también se podría identificar si las posturas y señales son reacciones que se dan en las personas de manera natural y si con la práctica se puede aprender a leerlas para mejorar la calidad de comunicación y la información que se recibe.

Alcance

El nivel de trascendencia del estudio de la CNV, muestra que se deben tener en cuenta varios aspectos, a fin de aplicarla y desarrollarla eficazmente dentro de la negociación. Dentro de lo cual, vale la pena destacar que en todo momento hay que tener presente el contexto, y validar que exista correlación y coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal. Por lo anterior, se incluyen en este trabajo las principales posturas y gestos de las personas, a fin de tener una guía en la interpretación corporal. Lo anterior, para poder validar si se generan ventajas competitivas en los procesos de negociación a partir de la CNV.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Reseñar el nivel de influencia de la Comunicación No Verbal (CNV) como un recurso de comunicación efectiva.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar aspectos de la CNV que pueden influenciar en las estrategias de negociación.
- Establecer el efecto del lenguaje corporal en la comunicación eficaz.
- Referir las variaciones de la CNV, teniendo en cuenta aspectos como el contexto, la cultura e idiosincrasia en el ámbito de la negociación en las organizaciones.
- Analizar los efectos o las influencias del estado de ánimo expresadas en la CNV de un líder con sus receptores.
- Analizar los comportamientos y actitudes, que puedan llevar a la CNV, a ser usada como herramienta de negociación para contenidos en los que se aprecian gestos relacionados.

4. MARCO CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA

A continuación se realizará una descripción detallada de la CNV, partiendo de los primeros estudios del tema, para iniciar con el análisis e impacto de la misma, y finalizar con la composición de esta. Todo lo anterior tomando en cuenta distintos autores con estudios en CNV.

Desarrollo Conceptual

Aunque pareciera que la Comunicación No Verbal (CNV) es un concepto nuevo, no lo es. De hecho, Charles Darwin fue el primero en estudiar, en forma comparada, la expresión facial de las emociones. Esto lo hizo en su obra *La expresión de las emociones en el hombre y los animales*, publicada en el año 1872 (Rulicki y Cherny, 2012). Este obra fue olvidada durante setenta años, pero a partir de la mitad del siglo XX se convirtió en punto de referencia obligado en psicología de la emoción (Choliz, 1995).

Por otra parte, en esta investigación retomamos los estudios de Albert Mehrabian (1981) y Ray Birdwhistell (1970), con las obras *Silent Messages, Nonverbal Communication* del primero y con el *Lenguaje de la expresión corporal, Introduction to Kinesics* y con *Kinesics and Context*, del segundo.

Puntualmente, de acuerdo con Avila (2012), Mehrabian desarrolló la regla de la CNV, donde expusó que el impacto dentro de una conversación corresponde el 7 % a las palabras; 38% al tono (la entonación) y el 55 % restante al comportamiento no verbal. Igualmente, anotó que la CNV depende de tres aspectos: positivismo, potencia y sensibilidad. Estos elementos regulan la interacción social del ser humano y definen un estudio completo de

CNV. Con ellos, debemos tener en cuenta ejemplos como contacto visual, distancia, movimientos de extremidades inferiores, expresiones faciales y tono de voz.

Es más, a partir de esas bases destacamos la importancia de analizar las relaciones humanas con los sentimientos, actitudes y personalidades de los comunicadores, al igual que el contexto y cultura de las personas, porque de estos aspectos dependerá la efectividad de la aplicación de las técnicas de Comunicación No Verbal, al tener en cuenta aquellos factores diferenciales (Mehrabian, 1972).

También podemos encontrar otros investigadores como Gupta (2013), quien expone las áreas de la CNV, las cuales se divide en tres grupos: Primero, el lenguaje corporal, que estudia los gestos, expresiones faciales y movimientos corporales. Segundo, el ambiente físico, a través del uso de la distancia para determinar control del territorio. Tercero, los atributos personales, dentro de los cuales está la paralingüística, que se manifiesta a través de señales vocales, así como la comunicación táctil.

De manera semejante, se encuentran las fuentes del lenguaje no verbal, las cuales tienen como raíz determinante al cerebro límbico, el cual reacciona de forma inconsciente y natural ante situaciones diversas, y el neo córtex, como la parte del cerebro más espontáneo, ya que desarrolla pensamientos complejos, creativos e innovadores que se pueden alejar de la realidad (Angel, 2011).

Esto lleva a la siguiente reflexión, aunque en apariencia, el lenguaje corporal es silencioso, siempre entrega información adicional valiosa a quien observa, que se puede obtener a través del lenguaje verbal. Aunque para acceder a esta información proporcionada por la CNV no existe una fórmula mágica que genere una interpretación del lenguaje corporal. Por lo tanto, se requiere observación del contexto y de la concentración del interlocutor, al

igual que la interpretación de las señales transmitidas por medio del lenguaje corporal del mismo (Olascoaga, 2011).

Vale la pena resaltar que en caso de que el discurso difiera del lenguaje corporal, el receptor se inclina por lo que se comunica de manera no verbal. En este sentido, si no hay conocimiento de la CNV, no se recibe información valiosa que aporte al análisis y toma de decisiones efectivas. (Gupta, 2013).

Actualmente, la CNV ha trascendido, sobre todo en temas como Programación Neurolingüística (PNL), *Personal branding*, negociaciones y roles de poder. El enfoque es desarrollar habilidades de comunicación en la organización, a fin de mejorar la productividad y la eficiencia y tener como resultado el desarrollo de ventajas competitivas.

Justamente cuando se expone sobre ventajas competitivas, surge la necesidad estudiar la viabilidad de consolidarlas y desarrollarlas en las organizaciones, a partir de la disertación, conocimiento y aplicación de la CNV. Todo lo anterior, con el propósito de aplicarlo en el campo de las negociaciones, y así cerrarlas con éxito.

4.1 Comunicación No Verbal

La Comunicación No Verbal (CNV) son todos los gestos, las posturas, las miradas, los tonos de voz y otros signos y señales no orales, esto quiere decir que constituyen un lenguaje complementario al de las palabras, con el que nos comunicamos de forma constante (Rulicki y Cherny, 2012).

La definición anterior se complementa con una de Merabian (1972), quien define y profundiza la CNV desde una posición más técnica, pues indica que es una rama de las

ciencias sociales (psicología, psiquiatría), que explica las sutiles maneras en que las personas convierten sus sentimientos y emociones en acciones. Indica los códigos sutiles que las personas usan para evitar que la expresión y manifestación de sus emociones sean fáciles de reconocer ante los demás. Algunos ejemplos de estas acciones son el sarcasmo, las variaciones en el tono de voz, cambio de postura, movimientos y gestos.

Por otro lado, las señales y la CNV permiten identificar si existe un consenso entre una discusión o negociación, haciendo énfasis en sentimientos, actitudes y evaluaciones como referentes del comportamiento no verbal. Adicionalmente, se destaca que la CNV depende de tres aspectos: el positivismo, la potencia y la sensibilidad (excitación). Estos elementos regulan la interacción social del ser humano y definen que en un estudio completo de CNV, se deben tener en cuenta ejemplos de comportamiento humano como contacto visual, distancia, movimientos de extremidades inferiores, expresiones faciales y tono de voz.

De forma semejante, se destaca la importancia de analizar las relaciones humanas expuestas con los sentimientos, actitudes y personalidades de los comunicadores. Adicionalmente, se debe tener presente el entorno, contexto y la cultura del interlocutor, con el fin de que el análisis de la CNV realizado sea real, coherente, sin prejuicios y elimine sesgos, buscando que se lean los mensajes silenciosos efectivamente y se pueda llegar al consenso; de igual modo se debe tener una postura de respeto frente a los rasgos culturales del emisor y receptor del mensaje no verbal.

La CNV se identifica como un campo de la psicología que cobra mucha importancia para obtener una mayor confiabilidad en la información que nos proporciona otra persona en una conversación o entrevista, en razón a que por medio de los gestos se puede determinar la

congruencia con el mensaje verbal. Por consiguiente, se precisa que la CNV es una habilidad que se adquiere y fortalece en la medida que se utiliza y aplica, es decir, que se puede desarrollar una ventaja competitiva al potencializar la capacidad de observar conductas y señales del lenguaje no verbal (Angel, 2011).

4.2 Tipos de Comunicación No verbal

Para dar razón de esta tipología, recurrimos a los teóricos que han conceptualizado a partir de las observaciones e investigaciones del comportamiento humano mediado por el lenguaje no verbal.

4.2.1 Kinésica

Birdwhistell (2010) desarrolló e implementó el concepto de *kinésica* y llegó a la conclusión de que gran parte de la base de las comunicaciones humanas se desarrollan a un nivel por debajo de la conciencia, en el cual las palabras solo tienen una relevancia indirecta. Así mismo, estimó que el 35% de la comunicación cara a cara es tonal y el 65 % es corporal o no verbal.

Kiné es la unidad mínima de sentido con el que cuenta el cuerpo. En este sentido, la Kinésica es el estudio sistemático de cómo las personas se comunican a través del movimiento corporal y los gestos; asimismo designa el estudio del movimiento humano desde el punto de vista de su significado (Rulicki y Cherny, 2012).

Dentro de este marco, es importante tener en cuenta que la comunicación corporal comprende todas aquellas señales, gestos y posturas que son enviados mediante el cuerpo y que complementan el mensaje verbal (Olascoaga, 2011). Además, la comunicación táctil tiene que ver con todas aquellas señales que se transmiten a través del tacto, de acuerdo

con un lazo interpersonal existente (Gupta, 2013). De hecho, la observación de las diferentes formas de contacto, de las partes del cuerpo que alguien toca o que permite que le toquen, ofrece indicios acerca de la relación (Rulicki y Cherny, 2012).

Específicamente, las expresiones faciales son las configuraciones de rasgos característicos de cada emoción particular, producidos por los movimientos involuntarios de los músculos del rostro ante el desencadenamiento de las emociones (Rulicki y Cherny, 2012). Los movimientos corporales son los que expresan la conducta gestual comprendida en los movimientos fugaces de las expresiones faciales de las manos, de brazos y piernas del tronco, de la cabeza y del cuerpo, en su conjunto. Adicionalmente, las posturas son comportamientos no verbales más estables, en los que partes o el total del cuerpo, adoptan una posición que puede durar minutos o hasta horas (Rulicki y Cherny, 2012).

4.2.1 Proxémica

Según Davis (1976), el término Proxémica fue primero usado por Edward Hall, quien expone este fuerte sentido del espacio personal. Del trabajo de Hall, surgió un nuevo campo en la investigación, la “proxémica” definida como el estudio de cómo el hombre estructura inconscientemente el micro-espacio. En este sentido, la conducta proxémica da lugar a las distancias interpersonales en la comunicación y estudia la estructuración y el uso del espacio en la interacción personal, social y pública.

Normalmente, a menor la distancia, más íntimo es el discurso y existe más confianza entre los interlocutores; mientras que a mayor distancia, la interacción es más social, por lo cual el espacio es una señal de la actitud que toma cada persona y también es influenciado por la cultura.

4.2.3 Paralingüística

Es la comunicación donde se hace énfasis al componente vocal de un discurso, una vez se ha eliminado su contenido no es importante lo que se dice, sino cómo se dice (Olascoaga, 2011). Además del tono, el comportamiento paralingüístico comprende el volumen de la voz, el ritmo, la dicción, el acento vocal, los énfasis y las pausas, los suspiros, los bostezos y también la frecuencia en la emisión de interjecciones (Rulicki y Cherny, 2012).

Para analizar los componentes paralingüísticos se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

La Comunicación tonal, en el entendido de todas aquellas señales de emociones y sentimientos, que se dan a través del tono, el volumen y el ritmo de la voz, la velocidad con la que se habla y la articulación de las palabras (Olascoaga, 2011).

Las señales vocales, las que corresponden a los mensajes no verbales comunicados por el sonido de la voz humana, que pueden proveer información valiosa durante las interacciones (Gupta, 2013).

4.3 La Edad en la Comunicación No verbal

Con relación a la edad de las personas, el CNV presenta también algunas características relevantes.

En los niños la respuesta en la comunicación es espontánea y honesta, mientras que en los adultos a veces se piensa que hay sesgos y prejuicios. De hecho Darwin estudió los bebés, pues entendió que en ellos la expresión emocional no contiene condicionamientos culturales (Rulicki y Cherny, 2012).

En el libro *La expresión de las emociones en el hombre y en los animales* de Darwin (1998), se hace un estudio sobre los bebés y los niños y cómo las personas en diferentes

culturas expresan sus sentimientos, encontrando que en los primeros años de vida no hay nociones preconcebidas y que algunos rasgos pueden ser similares a los de los animales.

Los niños se comunican mucho antes de decir sus primeras palabras. Ellos usan los modos de comunicación primarios (no verbales) para establecer su relación con el mundo que les rodea, hasta que alcanzan el nivel de madurez en el que son capaces de combinar el no verbal en el modo verbal, por lo cual suelen ser espontáneos. La Comunicación No Verbal continúa constituyendo una parte significativa e integral de la comunicación total, incluso después de la adquisición de habilidades verbales. Así, una comprensión del desarrollo de la Comunicación No Verbal y su relación con la comunicación verbal, es esencial para comprender la competencia comunicativa general en los niños pequeños.

Sin embargo, según Dilts (1970), pocos estudios se refieren a la Comunicación No Verbal en niños pequeños, a pesar de que la Comunicación No Verbal empieza poco después del nacimiento, mucho antes que la comunicación verbal en la evolución de la competencia comunicativa en los niños, y sigue siendo un componente esencial e integral de la comunicación verbal en el desarrollo del lenguaje.

De hecho, para los expertos en etología humana, los niños de jardín de infancia constituyen excelentes sujetos de observación, porque son mucho más atractivos y desinhibidos que los adultos (Davis, 1976).

Asimismo, es importante desde la infancia estudiar la manifestación de conductas de poder sobre otros, pues se encuentra que son desarrolladas por los niños a través de posturas corporales, incluso antes de adquirir habilidades verbales; donde, según Lopez (2015), el rol jerárquico y la postura corporal tienen efectos en dos de las consecuencias más relevantes a nivel individual del poder, en primer lugar se encuentra en la acción en el

comportamiento y en segundo lugar en la abstracción en el pensamiento. Por lo cual, la postura del cuerpo puede ser uno de los correlatos más aproximados de comportamiento, y por consiguiente, tiene una influencia más directa que el rol en conductas relacionadas con el poder.

4.4 Roles de Poder

Todo el tiempo se está negociando, por lo cual es importante tener claro qué tipo de poderes se están ejerciendo en los escenarios de negociación en el cual el poder es la capacidad de influenciar sobre el comportamiento que presenten los demás individuos. Tanto a nivel individual como a nivel organizativo (Dailey, 2012).

Asimismo, es importante tener en cuenta los tipos de poder que se pueden desarrollar en las diferentes interacciones interpersonales (Dailey, 2012):

- Poder legítimo: Se refiere a la capacidad de la persona para influir en los demás individuos, como resultado de su puesto en la jerarquía formal de la organización en la que se desempeña.
- Poder de recompensa: Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en la conducta de los demás individuos con recompensas, que consideren apreciables, por el comportamiento deseable.
- Poder coercitivo: Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar sobre los demás por medio del castigo (que puede ser regaño, asignación de trabajos indeseados, inhabilitación o suspensión sin goce de sueldo, y hasta despido, entre otros) que proviene del comportamiento indeseable.

- Poder de referencia: Se refiere a la capacidad de un individuo de influir en el comportamiento de las demás personas, como resultado del aprecio, del cariño, de la estima o de la admiración.
- Poder de experto: Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en el comportamiento de las demás personas, como consecuencia de las habilidades especiales, capacidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos.
- Poder informativo: Es la capacidad de influencia para lograr un cambio a través de la fuente de información.

Además de tener en claro los tipos de poder, se resalta la importancia de comprender, cómo el rol de cada individuo puede afectar el proceso de negociación en la organización; y de qué manera se interviene con la administración.

4.5 Negociación como concepto en la Administración

La Comunicación No Verbal es un fenómeno humano y por tanto se vive en todos los ámbitos: en el hogar, en la universidad, con los amigos, en el supermercado, en los negocios, etc.; adicionalmente, es un tema con alta trascendencia para que la negociación como proceso sea más efectiva. En efecto, la negociación es otro fenómeno humano, diario y universal, cuyo principal objetivo es conseguir un acuerdo beneficioso, basándose en comunicación de calidad, partiendo desde la emisión hasta la interpretación del mensaje, pues de esa manera se tendrán buenas relaciones interpersonales (Olascoaga, 2011).

Según Pruitt (1981) la negociación es un proceso bajo el cual una decisión conjunta se toma entre dos o más partes. Las partes primero verbalizan sus demandas y luego se mueven hacia un acuerdo, a través de un proceso de concesiones o a través de la búsqueda de

nuevas alternativas. En términos de la administración, y de acuerdo con Ehlich y Wagner (1995), hay un creciente interés en la negociación empresarial, que se origina desde tres perspectivas: están primero los practicantes, que hacen negociaciones y que están interesados en la retroalimentación para evaluar mejor sus habilidades de comunicación profesional; están los novatos, que no tienen experiencia suficiente con negociaciones y que requieren apoyo para su formación con el fin de convertirse en negociadores eficientes; y están los investigadores en el campo del análisis del discurso, que consideran la negociación empresarial un interesante ejemplo de interacción verbal, que forma puntos de vista teóricos y prácticos.

Sin embargo, la negociación no se limita únicamente al componente verbal, al contrario, la Comunicación No Verbal es uno de los aspectos que actualmente está cobrando gran visibilidad en el ámbito organizacional, por sus claras implicaciones en las relaciones personales, lo cual ha llevado al desarrollo de estudios de modelos enfocados a potencializar aspectos emocionales y elementos de comportamientos corporales.

4.6 Referencias de la implementación de la CNV en la organización y su gestión

Actualmente, la CNV ha trascendido, sobre todo en temas como Programación Neurolingüística (PNL), *Personal branding*, negociaciones y roles de poder. El enfoque es desarrollar habilidades de comunicación en la organización, a fin de mejorar la productividad y la eficiencia y tener como resultado el desarrollo de ventajas competitivas.

4.6.1 Programación Neurolingüística (PNL) en la organización

De acuerdo con Dilts (2010), la Programación Neurolingüística (PNL), es un nombre que abarca los tres componentes más influyentes involucrados en la producción de la

experiencia humana: la neurología, el lenguaje y la programación. El sistema neurológico regula cómo funcionan nuestros cuerpos, el lenguaje determina cómo nos relacionamos y nos comunicamos con otras personas y nuestra programación determina los tipos de modelos del mundo que creamos. Es así, que la PNL describe la dinámica fundamental entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüístico) y cómo su interacción afecta nuestro cuerpo y comportamiento (programación) desde tres grandes sistemas para representar mentalmente la información, el visual, el auditivo y el kinestésico.

Asimismo, Dilts (2010) menciona que la PNL fue originada por John Grinder (con experiencia en lingüística) y Richard Bandler (con experiencia en matemáticas y terapia de *Gestalt*) con el propósito de hacer modelos explícitos de excelencia humana y ha sido incorporada en la administración como una herramienta para la medición del desempeño de las organizaciones, con el fin de generar ventajas competitivas a nivel personal, entre otros.

En el estudio realizado por Thompson, Courtney y Dickson (2002) se plantea que la PNL ayuda a comprenderse a sí mismo y a los demás y adicionalmente enseña a las personas cómo comunicarse eficazmente para construir mejores relaciones. Como hipótesis se formulan cómo medir el impacto de la formación de PNL en el rendimiento individual y organizacional, para lo cual definieron cuatro métodos de medición vinculados al desempeño organizacional. Aunque al final los hallazgos no son contundentes, sí pudieron encontrar cierta relación en tres de los métodos utilizados: la autoestima, la autoeficacia y la venta adaptativa, para ser tenidas en cuenta como medidas intermedias válidas para la PNL.

Por otro lado, Cassidy-Rice (2014) propone que la PNL proporciona las herramientas para tomar conciencia de las formas inconscientes de hacer, elegir el camino que realmente

quieren las personas, así como comunicarse con los demás de una manera significativa y llevar el desempeño laboral, por ejemplo, a un nivel de excelencia.

Si bien no hay todavía un estudio que compruebe el desarrollo de ventajas competitivas a través del PNL como herramienta, si se ve cada vez un mayor esfuerzo en utilizar herramientas para facilitar el desarrollo de habilidades de comunicación.

4.6.2 El fenómeno del *Personal branding*

Según Hyder (2014), en un artículo publicado en *Forbes*, el término de marca ha sido relegado a las empresas, pero hoy en día casi todos los individuos tiene una marca personal o *personal brand*. No muchas personas han cultivado conscientemente estas marcas, pero existen, a pesar de esto. Por lo cual, Hyder resalta que la pregunta no es si cada uno tiene una marca personal, sino si decide guiar y cultivar la marca o dejar que se defina en su nombre.

De acuerdo con Milovanovic, Baltazarevic y Milovanovic (2015) el alcance del *Personal branding* ha pasado a ser una táctica simple del negocio en el reconocimiento psicológico del impacto que el mundo del negocio tiene sobre las ideas y la conciencia de cada individuo sobre sí mismo. Es un término cada vez más frecuente en las organizaciones que ha sido utilizado en diversos aspectos, para artistas, atletas, autores, directores generales, empresarios y políticos, y se ha extendido a demasiadas personas en diferentes posiciones en la empresa. Los empresarios utilizan el *Personal branding* cuando están tratando de establecer un recurso confiable y creíble en su industria, para luego promover y vender sus productos y servicios, como una extensión de la credibilidad y fiabilidad.

Por lo anterior, el objetivo del *Personal branding* es crear una alta imagen de marketing,

visible en la competencia, donde la tendencia nace de una combinación de teorías sobre el liderazgo y la teoría de la marca, combinando lo mejor de ambas a un nivel personal.

La investigación en esta temática ha sido tal en el ambiente empresarial, que autores como Montoya (2002) ya hablan de leyes específicas para la creación de la identidad, con el fin de posicionar a las personas como un proyecto de negocio. En este sentido, define ocho leyes: liderazgo, especialización, distinción, personalidad, visibilidad, unidad, persistencia y *goodwill*, las cuales debe cumplir cada persona como cualidades o habilidades básicas para la construcción de la marca.

Con lo anterior, se evidencia un creciente interés en cómo la emoción suaviza los límites entre la empresa y el *Personal branding*, especialmente en el concepto de inteligencia emocional, que desde la esfera de la ciencia y la psicología lentamente se convierte en disciplina de gestión, de acuerdo con las conclusiones de Milovanovic, Baltazarevic y Milovanovic (2015).

4.6.3 Efecto de la CNV en la negociación

Dentro del campo de la negociación y en aras de conseguir éxito y alcanzar objetivos durante la ejecución y en el cierre de la misma, se encuentra que la CNV, genera influencia, impacto y diferenciación en los resultados. Entendiendo que sobre esta, se puede fundamentar la estrategia interpersonal de un individuo, ya que si se emplea con efectividad y conciencia se produce una acción positiva sobre el interlocutor, y por consiguiente en los resultados. En este orden de ideas, se encuentra que la CNV hace parte de los tres elementos claves de impacto en la negociación. Los otros aspectos son: Escucha y

Asertividad, sin embargo, el primero de estos es justamente el que tiene un mayor impacto en toda negociación (Ponti, 2005).

Para analizar la influencia de la CNV en la negociación, se encuentra que este efecto depende de que la sensación percibida por el interlocutor sea igual y consecuente con la frase pronunciada por el emisor del mensaje; en otras palabras, significa que exista reafirmación gestual sobre una afirmación verbal. Justamente, conseguir este resultado es muy complejo, ya que en el contexto habitual las personas no ejercen control, ni tienen conciencia sobre su lenguaje corporal.

La CNV tiene tres aspectos de influencia durante una negociación, dentro de los que se encuentran: la mirada, la voz y los gestos. A continuación se indican los puntos más relevantes a tener en cuenta en cada uno (Ponti, 2005):

- Mirada: primero que todo no se debe esconder, ni girar la mirada cuando algo no sea de su gusto; así mismo hay que procurar mirar al rostro del receptor del mensaje entre cinco y seis veces, igualmente se debe aclarar que mantener una mirada fija puede generar un mensaje equivocado para el interlocutor, como de imponencia e intimidación.
- Voz: en este aspecto es fundamental mantener un tono de voz que transmita seguridad y confianza, vocalización, utilización de distintos tonos según el momento, que la proyección de la voz salga hacia fuera.
- Gestos: para el aspecto gestual es fundamental que exista una correlación positiva entre el mensaje verbal y el corporal, ya que los mismos son los que ilustran el mensaje verbal.

Además de estos aspectos de influencia de la CNV, la misma destaca ciertas recomendaciones al estar en un ambiente de negociación, con el objetivo de conseguir armonía relacional y sincronización con el interlocutor, para tener un cierre positivo. A continuación se relacionan las principales recomendaciones a tener en cuenta (Ponti, 2005):

- Evitar posturas cerradas de brazos y piernas, ya que no muestra disposición, ni acuerdo.
- No romper abruptamente la simetría comportamental, esto indica que se debe comunicar bajo el mismo canal y condiciones que lo esté realizando el interlocutor. Por ejemplo, se debe hablar a la misma velocidad, cruzar las miradas constantemente.

Por otro lado, y continuando con la explicación de los otros dos elementos claves de impacto en la negociación, se encuentra que, para la escucha es fundamental tener en cuenta que la mayoría de personas tienen una escucha selectiva, esto quiere decir que simplemente presta atención a aquello que realmente tiene un interés, por lo que puede omitir información relevante. Por lo anterior se sugiere tener disposición e interés ya que toda la información que entregue el interlocutor es valiosa en todas las fases de esa negociación. Finalmente, el asertividad, es un elemento cuyo objetivo principal es contar con una actitud que proponga soluciones del asunto a discutir, tener definido y claro el punto de vista y expresarlo, y escuchar al interlocutor sin interrumpirlo. Todo lo anterior, manteniendo la equidad entre los derechos de cada una de las partes de la negociación y pronunciando las palabras indicadas, en el momento adecuado y de la forma precisa, para omitir un posible arrepentimiento posteriormente (Ponti, 2005).

4.6.4 Interacción en la negociación

Según Li, Tost y Wade-Benzoni (2013) dicen que una comprensión integral de la negociación puede ser mejor conseguida centrándose en dos dimensiones principales: las características contextuales de la negociación, y los propios negociadores. La primera dimensión se refiere a las características estructurales del entorno de negociación y a la influencia no basada en la interacción de otros actores; mientras que la segunda se refiere a las cogniciones y los procesos de interacción de los negociadores individuales. Es decir, que parte fundamental del proceso de negociación se refiere a la interacción del entorno general, así como de quienes están realizando la acción de negociar. Es por esto, que dentro de la negociación, la interacción es parte esencial del proceso, en la cual el papel de la inteligencia emocional cobra gran importancia, en el sentido de la comprensión y capacidad de manejar las emociones mientras se negocia.

Según Ponti (2005), hay tres aspectos en la interacción con las personas: la gestión emocional, la cual hace referencia a la dificultad de restringir las negociaciones a una esfera netamente racional, por lo que se hace evidente la aparición de alguna emoción o estado de ánimo; segundo, el impacto o influencia, es decir, aquellas actitudes durante la negociación que generan una respuesta sobre la otra parte; y por último, la negociación intercultural, que implica comprender y respetar otras costumbres.

En la gestión emocional, lo más importante es aprender a sentir y reconocer las emociones, de hecho la ejercitación y reflexión constante sobre nuestras emociones es una práctica muy recomendable para cualquier directivo o profesional que necesite tener una conducta proactiva y positiva sobre sus inteligencias intra e interpersonales (Ponti, 2005).

A partir de lo anterior, se puede ver que la interacción se ve afectada no solo por la comunicación, sino también por el manejo de las emociones, actitudes (gestos, posturas, empatía y asertividad), así como el entendimiento del entorno y contexto de la negociación. Por lo cual, negociar supone la aceptación previa de la necesidad de interactuar con alguien.

4.7 Mecanismos cognitivos y neurales de la percepción de la persona

La investigación de Alexander Todorov, profesor asociado en la Universidad de Princeton de Psicología y Asuntos públicos, se ha enfocado en los mecanismos cognitivos y neurales de la percepción de la persona, con un énfasis particular en las dimensiones sociales de la percepción de la cara. La extensión de su investigación abarca desde las consecuencias sociales de las impresiones rápidas de la persona inicial, hasta los mecanismos neurales básicos que subyacen a tales impresiones (Todorov, 2010). Estos son algunos resultados:

- La primera, muestra que las personas están de acuerdo en sus juicios sociales es con base en rostros, teniendo en cuenta que estos proporcionan información que es interpretada por los perceptores de la misma manera.
- La segunda investigación revela que los juicios sociales sobre rostros, son realizados rápidamente y sin esfuerzo mental. Por ejemplo, han demostrado que 33 milisegundos de exposición de un rostro, son tiempo suficiente para que las personas puedan determinar si confían o no en otra persona.
- La tercera, demuestra que las regiones cerebrales generan valencias positivas, emocionalmente hablando, aunque los participantes no estén comprometidos en una

evaluación explícita sobre rostros. Lo anterior, teniendo en cuenta que los cerebros hacen una categorización o clasificación automática.

Finalmente, la investigación señala que los juicios sociales sobre rostros y apariencias predicen resultados sociales, tales como éxito en decisiones electorales. Por ejemplo, se encontró que los juicios rápidos basados en apariencia facial llegaron a predecir los resultados electorales del Senado en EEUU. Este descubrimiento se ha replicado en varios países, en tanto que recientemente, niños de Suiza predijeron los resultados de las elecciones del parlamento francés.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación se desarrollan las pautas metodológicas que se siguieron para lograr los hallazgos que enmarcan el ejercicio de investigación.

5.1 Instrumentos de recolección de la información

Se realizó una entrevista con preguntas abiertas, las cuales buscan responder sí ¿se puede usar la CNV como herramienta para generar ventajas competitivas en la negociación?

5.1.1 Entrevista

Es preciso mencionar que la entrevista realizada, al ser una técnica cualitativa, que permite el intercambio de ideas y opiniones por medio de una conversación, brinda la opción de realizar preguntas que previamente fueron planteadas y estructuradas para el entrevistado y para el caso puntual es recíproca, en razón a que el interlocutor responde de manera espontánea y concreta lo que se le está preguntando (Concepto.de.2016).

Específicamente, la oportunidad para realizar esta entrevista surgió a partir de una conferencia que programó el BBVA Colombia (entidad financiera donde trabaja Natalia Diez), a fin de enseñarle a sus colaboradores sobre *¿Cómo dictar conferencias y hablar en público?*

Justamente, en este espacio se tuvo el acercamiento con Cesar Zevallos (expositor) y se le solicitó la disponibilidad al respecto de una entrevista durante su estadía en Colombia. Ese mismo día se programó la entrevista y se plantearon las preguntas. Al día siguiente se realizó la entrevista y Zevallos la respondió, resaltando que sus respuestas son determinadas desde su experiencia como expositor por más de 25 años, y no desde el punto de vista técnico en el tema.

5.1.2 Revisión documental y análisis del discurso de material audiovisual

Según Santander (2011), analizar discursos es una tendencia que ha logrado importante aceptación en las Ciencias Humanas y Sociales. Esta convicción de considerar útil leer los discursos para leer la realidad social, se relaciona directamente con el ya mencionado giro discursivo, que plantea una perspectiva nueva y alternativa a la de la filosofía de la conciencia respecto de los objetos de estudio y la objetivación de lo conocido.

Con esto se pretende, además de un análisis a nivel práctico basado en la revisión de conceptos sobre las revelaciones del lenguaje corporal, también se encuentra el análisis del discurso.

Este análisis se hace primero en dos videos de TED¹ (“¿Qué es TED?” n.d.), los cuales están estrechamente relacionados con la estrategia comunicativa no verbal. Es de esta forma que esta investigación propicia el análisis a partir de material audiovisual que soporte la propuesta de investigación. El primero “*Your body language shapes who you are*”, dictada por la psicóloga social Amy Cuddy y el segundo video “*Lenguaje corporal*” de Emiliano Salas, quien actualmente imparte cursos, conferencias y entrenamientos por gran parte de México, tanto a instituciones públicas como privadas, candidatos políticos, gobernantes, elementos de seguridad y público en general. Es director fundador de Axon Internacional, empresa dedicada, tanto a la impartición de cursos como al análisis e investigación del lenguaje corporal. (Salas, n.d.)

Posteriormente, se analiza un tercer video para validar los comportamientos y gestos corporales en niños, para contrastar el planteamiento de Davis (1976), de que los niños de

¹ Es un evento global en donde se reúnen distintos emprendedores y pensadores que exponen y comparten las ideas que están transformando al mundo. TED significa tecnología, entretenimiento y diseño.

jardín de infancia constituyen excelentes sujetos de observación, porque son mucho más atractivos y desinhibidos que los adultos. Para lo anterior se encontró el video de Jenny Phillips “*Worth Waiting For*” (2011), con el cual se realizó la tarea de analizar la actitud y posturas de niños entre 5 y 8 años de edad, los cuales se encuentran en la situación de escoger si comerse un chip de chocolate en el instante, o esperar cinco minutos y recibir un regalo superior en tamaño. Primero, vamos a validar cómo es la comunicación paralingüística y luego cómo es el comportamiento y las posturas de cada niño frente a la situación antes descrita. Otro de los videos que se examina, es el video de un fragmento del discurso que Hugo Chávez presentó ante la Organización de las Naciones Unidas, en septiembre de 2006, cuando surgió la victoria presidencial por parte de Obama, momento en que Chávez tuvo un discurso y trato despectivo con Bush y poco sincero con Obama y con Estados Unidos, a pesar de que sus palabras podían ser cordiales con él, no se percibe armonía entre su mensaje verbal y corporal (Resumen Latinoamericano, 2016). Tomando en cuenta este ejemplo, se resalta la relevancia que tiene la CNV en las negociaciones, ya que independientemente del rol (emisor o interlocutor) que se tenga dentro de este escenario, se debe plantear como objetivo principal, que exista una correlación positiva y concreta entre el discurso verbal y el lenguaje corporal, porque a partir de este principio se desarrollará la confianza, se implantarán condiciones de la misma y se conocerán más a fondo las intenciones, intereses y satisfacción con la negociación durante su planteamiento y en el cierre.

5.2 Criterios de muestreo

Con el objetivo de contar con un sustento y punto de vista de un “influenciador” y persona que se desenvuelve y desempeña en frente de públicos para dictar conferencias en TED,

buscamos entrevistar a Cesar A. Zeballos, para identificar la importancia de la CNV, desde aspectos como el tono de voz y la proxémica. Por lo anterior, se adjunta entrevista realizada al CEO de Asix², para conocer el punto de vista y la relevancia de este frente a la forma inconsciente o empírica de emplear la CNV.

Dentro de lo que más llama la atención del perfil de Zeballos, para solicitarle la entrevista se fundamenta por el rol de CEO, consultor y expositor que desempeña Zeballos, y que por su cargo, está en negociación con áreas internas y externas de la compañía, según el caso. Así mismo, porque era importante conocer para el desarrollo de esta investigación, cómo alguien en su posición, consideraría y resaltaría la importancia de la CNV, como un factor de diferenciación y desarrollo de ventaja competitiva.

Zeballos, además de ser un expositor con 25 años de experiencia y ser pionero en Latinoamérica como participante en TED, ha tenido varias intervenciones entre 2005 y 2010, ha desempeñado en su rol de expositor en el Primer Congreso Andino de Multimedia y como panelista en XX Encuentro APFACOM en la Conferencia del Sr. Vincent Giuliano.

Protocolo

- 1) ¿Se pueden generar ventajas competitivas para negociar en las organizaciones a partir de la comprensión de las señales de la Comunicación No Verbal (CNV)?
- 2) ¿Es posible que mediante el entendimiento de la CNV, los procesos de comunicación efectiva se fortalezcan?
- 3) ¿Cómo aplicar el estudio de la CNV en el ámbito de los negocios?

² Asix es una de las primeras agencias digitales y de innovación tecnológica del Perú. (“ASIX | Agencia Digital Interactiva,” n.d.)

- 4) ¿Incide la Comunicación No Verbal en las estrategias de negociación de las organizaciones?
- 5) ¿De qué manera puede un líder desarrollar ventajas competitivas, a partir del desarrollo de habilidades basadas en el entendimiento de la CNV?
- 6) ¿Cuál es el impacto que genera el comportamiento no verbal?
- 7) ¿La CNV puede ser universal, qué carácter de universalidad tiene?
- 8) ¿Tiene la CNV alguna variación dialectal o por grupos sociales?

¿En el contexto laboral o de negocios tiene la CNV una fuerte connotación en el cierre de un negocio?

Hallazgos

Las ventajas de la CNV en las organizaciones:

Cesar A. Zeballos, quien al momento de ser entrevistado nos aclara que es un “empírico en este tema de la Comunicación No Verbal, y me he guiado por mi sentido común, especialmente en la forma que comunican los oradores que he entrenado en la metodología de TED” (Zeballos, 2016), menciona que no se atrevería a llamar ventaja competitiva a un elemento más de la comunicación, que sin duda es importante y no debe dejar de considerarse como parte de la cultura en una organización; sin embargo, Zeballos también indica que, en el caso de los orientales, esta es una característica de ellos, que no muestran en el CNV señales que revelen su posición haciendo más difícil una negociación.

Sin embargo al preguntar sobre el papel de la CNV en el fortalecimiento de los procesos de comunicación efectiva, nos explica que: “Sin duda su comprensión y práctica ayuda y hace

más efectiva la comunicación, pero su aprendizaje es complejo en temas de micro gestos, por ejemplo”.

En cuanto a la aplicación del estudio de la CNV en el ámbito de los negocios, es un elemento que debe verse en la cultura del que negocia, donde la misma incide en las estrategias de negociación en las organizaciones, pero no es determinante.

En la identificación de si un líder puede desarrollar ventajas competitivas a partir del desarrollo de habilidades basadas en el entendimiento de la CNV, menciona que:

Para una mejor comprensión de las personas que el lidera y en general para entender mejor su entorno. Nuevamente en mi opinión no lo veo como una ventaja competitiva sino como parte de las herramientas que ayudan en la comunicación a un líder.

En términos del impacto que genera el comportamiento no verbal, indica que “Tiene varias dimensiones, desde la postura del cuerpo, la mirada y hasta los gestos. El impacto depende en algunos aspectos de condiciones culturales, y en otros de aspectos más universales, como una sonrisa”.

La universalidad de la CNV

Zeballos aclara que en algunos aspectos, la CNV si puede ser universal, en temas relacionados a la parte emocional, especialmente en los gestos, sin embargo, como menciona anteriormente, también hay condicionantes culturales que sin duda introducen algunas variaciones en la CNV y que hay que considerar para tenerlas en cuenta.

Por último, en el contexto laboral o de negocios, cuando se le pregunta que si la CNV tiene una fuerte connotación en el cierre de un negocio, precisa que

La primera impresión es importante pero no determinante en la comunicación y al ser la CNV un elemento de ella hay que considerarla como parte del contexto tanto a nivel laboral como de negocios. Sin embargo el nivel de la connotación es relativo.

Por último, recomienda el link de TED “*Your body language shapes who you are*” de Amy Cuddy (“Amy Cuddy | Speaker | TED.com,” n.d.). En la conferencia se habla sobre cómo el lenguaje corporal revela, que es posible cambiar la percepción de otras personas e incluso la química de nuestro propio cuerpo humano, por el hecho de cambiar posiciones corporales.

Dentro de los puntos más relevantes de la conferencia de Cuddy, vale la pena destacar que en todo momento el lenguaje corporal comunica, tanto en ámbito de emisor como de receptor. Por lo anterior, se emiten juicios rápidos e inferencias con base en el lenguaje corporal, donde algunos de los resultados a partir de estas interpretaciones son contrataciones de personal, elecciones de líderes políticos, invitaciones a una cita, entre otros. Adicionalmente hace hincapié, en que a nivel digital, existe un efecto en el resultado (éxito o fracaso) de negocios, de acuerdo con el uso de emoticones.

La psicóloga social, manifiesta interés especial en expresiones no verbales de poder y dominio, y destaca que estas son antiguas y universales, y que tanto en los animales y los humanos se manifiestan de la misma manera.

Ilustración 1. Señal de victoria



Fuente: Dreamstime, n.d.

Ciertamente puntualizan que incluso cuando un invidente de nacimiento gana una competencia realiza la misma postura de levantar las manos en señal de victoria, incluso cuando nunca vio a nadie realizar lo mismo.

A partir de estos puntos, Cuddy propone potencializar la seguridad y éxito de una persona con base en su lenguaje corporal; y formula una pregunta a fin de determinar si es posible fingir una actitud de dominio, fuerza y poder en distintos escenarios de la vida, mientras que esta postura se convierta en natural a partir de sus repeticiones. A partir, de aquí se pretende determinar, si la postura corporal de una persona, estaría en capacidad de cambiar su mente desde el punto de vista hormonal.

Teniendo en cuenta estos conceptos, Cuddy trae a colación dos hormonas, la testosterona (dominio y poder) y el cortisol (estrés), ya que se encuentra que los líderes más poderosos de grupos animales tienen altos niveles de la primera y poca susceptibilidad de la segunda ante escenarios de dificultad.

Por consiguiente, determina que una persona está en capacidad de cambiar su mente partiendo de su postura corporal. De hecho, realizaron experimentos en varias personas a las que proponían a cada una, realizar cambios de posturas, a posturas de poder – dominio y de debilidad durante dos minutos, para después evaluar, por medio de su saliva, los niveles hormonales de testosterona y cortisol. Posteriormente, encontraron que con tan solo dos minutos de cambio de postura a una de poder, los niveles de testosterona se incrementaron en un 20%, y los de cortisol disminuyeron en un 35%. Por lo anterior, se puede concluir que el comportamiento corporal determina cómo cada uno piensa y se siente sobre sí mismo, y que el lenguaje corporal puede modificar las mentes de las personas.

Análisis del comportamiento no verbal

En la charla de TED del conferencista Emiliano Salas, su discurso se basa en cuatro pilares, que se descubren a continuación:

Saludo:

Para tener un éxito en el saludo, se debe buscar ser el primero en estirar la mano al saludar, a fin de tener la posibilidad de ubicarla en relación con lo que se pretenda proyectar, ya sea con la palma de la mano hacia arriba

Ilustración 2. Saludo



Fuente: Articuweb, n.d.

para mostrar sumisión, con la palma hacia abajo para proyectar una postura de poder y la palma de la mano posición lateral reflejando equilibrio. Adicionalmente, se destaca que se debe apretar la mano un 10% ligeramente más fuerte, si se quiere adoptar posición dominante.

Ilustradores:

Los ilustradores hacen referencia a los movimientos que se hacen con las manos durante una conversación, estos son universales y se presentan, ya sea frente a frente o mediante una charla telefónica. Al respecto de esto

Ilustración 3. Palmas de las manos



Fuente: Articuweb, n.d.

vale la pena resaltar que en el evento en que se mueve simultáneamente la mano derecha y la izquierda, tal como si la una fuese una copia de la otra, se refleja igualdad, equidad y pensamientos consecuentes con las palabras. Adicionalmente, Salas señala que en cuanto una persona tiene sus manos pegadas al cuerpo, tiene baja emoción y es poco recíproco. Además, destaca que al tener una repetición en un movimiento con las manos de más de tres veces, se hace énfasis y se recalca un punto específico. Y finalmente, Además, se enfatiza que cuando una persona tiene movimientos con sus manos sobre la centrifuga hacia fuera o la centrípeta hacia dentro; se refleja en que la persona hable primero sobre sí mismo o sobre los demás.

Movimiento ocular y la mirada:

Se debe observar al interlocutor a los ojos, con una mirada relajada para proyectar seguridad. Por otra parte, si el interlocutor muestra una mirada imponente, se sugiere mirarlo entre los ojos para reducir esta intensidad. Es muy importante tener en cuenta, que al estar en medio de una negociación, se destaca el tamaño en estatura corporal y del lugar donde se encuentre la persona, por lo cual, si determinada persona tiene menor estatura o está ubicada en una silla más baja, se debe hacer un movimiento ocular en triángulo, así: por mirarla a un ojo, luego a la frente y luego al otro ojo, en aras de dar sensación de mayor altura al interlocutor.

Toques físicos:

Los toques físicos sutiles generan una cohesión positiva con los demás, por lo tanto, se debe tener en cuenta este aspecto, al igual que la amabilidad en palabras o una sonrisa para lograr empatía.

Análisis del comportamiento no verbal en los niños

Como veíamos en el numeral 3.4, en los niños las posturas son más espontáneas y los gestos tienden a ser más marcados, en la medida en que no hay ninguna restricción social que los inhiba para comunicarse.

A partir del video de Jenny Phillips “Worth Waiting For” (2011), se puede ver cómo es el manejo tonal en el experimento con los niños, y lo que podemos encontrar cuando revisamos la paralingüística, es que los niños tienen un volumen de voz bajo, es decir, que no quieren mostrar una gran intensidad en la conversación, en gran medida representando

Ilustración 4. Comportamiento ocular



Fuente: Phillips, 2011

una situación de timidez, lo que sintomatiza que no quieren hacer un esfuerzo para ser oídos, quieren mantener su conversación en secreto, como si estuvieran haciendo algo malo o como si quisieran esconder sus pensamientos. Lo anterior, nos lleva a pensar que desde el tono de voz los niños, ya son conscientes de cómo pueden manejar su doble intención con el manejo tonal, por un

lado, la intención de comerse el chip de chocolate que tienen disponible; y por otro lado, el de esperar para recibir un premio mayor. Lo ideal es mantener una dicción modulada, con tono, volumen y ritmo controlados. Aceleramos el ritmo y aumentaremos el volumen, cuando queramos transmitir entusiasmo; y reduciremos estas variables, cuando nuestro objetivo es comunicar información racional (Rulicki y Cherny, 2012).

A continuación se puede ver cómo es el comportamiento corporal, en términos de gestos y posturas ante el experimento realizado en el video. Lo primero que podemos observar en la Ilustración 4, es que al momento de recibir las instrucciones, los niños buscan hacer contacto visual, este es un síntoma de estar conectados con la situación y de estar involucrado en la conversación.

Ilustración 5. Contacto visual



Fuente: Phillips, 2011

Esta misma reflexión la podemos evidenciar cuando miramos a los niños interactuando entre ellos, en la Ilustración 5, donde buscan mantener el contacto, mientras como señal de que están prestando atención a su interlocutor. De hecho, establecer contacto visual o no hacerlo puede cambiar el sentido de una situación (Davis, 2010). Es decir, que el sentido de la vista cobra gran importancia cuando queremos comunicar algo, y aún más, cuando queremos saber si están atendiendo y entendiendo lo que se quiere decir.

Ilustración 6. Proporción entre el gesto y la postura



Fuente: Phillips, 2011

En esta serie de fotos (Ilustración 6), se puede observar cómo el niño intenta abrir la caja del regalo y cómo la niña, al darse cuenta, busca no solo decirle verbalmente que no lo haga, sino que con los brazos busca impedir que el niño siga con el propósito de abrir la caja. Esto nos muestra la proporción entre el gesto y la postura, donde de acuerdo con Davis (2010), se puede evaluar el grado de participación de un individuo de acuerdo con la situación. Al final, vemos la cara de frustración al no poder llevar a cabo lo que pensaba hacer, lo cual se denota al tener los brazos cruzados y la cara fruncida en signo de rechazo.

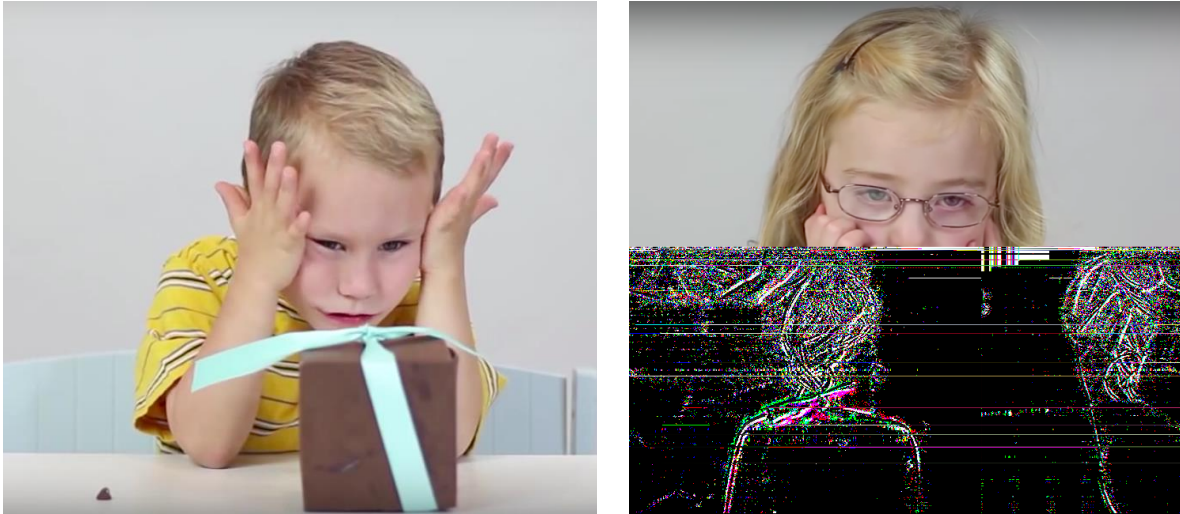
Ilustración 7. Proceso de imitación



Fuente: Phillips, 2011

En esta otra serie (Ilustración 7), vemos cómo se da la imitación de un comportamiento entre los niños, es importante tener en cuenta qué parte del aprendizaje en los niños se da por imitación sin que medien las palabras. Esta forma de aprendizaje va a depender del nivel cultural donde nos movamos y de esta forma podrá ser enseñado por preceptos, utilizando la lógica o mediante la imitación. “Nuestro lenguaje no verbal, por tanto, es en parte instintivo, en parte enseñado y en parte imitativo.” (Aguado y Heredia, 1995, p.148)

Ilustración 8. Cabeza apoyada sobre los manos



Fuente: Phillips, 2011

Mientras tanto, en la Ilustración 8 podemos observar en los niños un claro ejemplo de los gestos y posturas que representan el cansancio, aburrimiento y hasta desinterés. Esto denota también qué tanto se encuentran involucrados en la situación y dan síntomas de frustración, dependiendo del contexto en el que se encuentren. De hecho, la Comunicación No Verbal solo cobra verdadero sentido cuando somos testigos o tenemos información acerca del contexto. Hay dos tipos básicos de contexto: el situacional y el cultural. (Rulicki y Cherny, 2012)

Ilustración 9. Expresión de sorpresa



Fuente: Phillips, 2011

Por último, en la Ilustración 9 podemos observar gestos y posturas de sorpresa y alegría, siendo las señas en los niños más marcadas, más espontáneos y más naturales. Sin embargo, con los años las personas son más conscientes de la Comunicación No Verbal, por lo que podemos aprender de los interlocutores sobre sus gestos y así mismo estar más coordinados a la hora de hablar y gesticular. Comportarnos en sintonía con el entorno en el que nos encontramos en cada momento, sitio y ocasión, sin dejar de mostrar nuestra personalidad es el objetivo que persigue el divulgado “Saber estar”, que floreció con la práctica de los buenos modales en las cortes y propició, junto con los inventos y la educación, la evolución del ser humano (Castro Maestre, 2013).

Análisis del discurso “Ya no huele a azufre, sino a esperanza”

Este video es un fragmento de un discurso que dio en su momento, el presidente de Venezuela, Hugo Chávez Frías, en la época en que el presidente Obama fue electo como presidente de los Estados Unidos. En este video se resaltan cinco momentos importantes (YouTube, 2013):

- “Dios libre a Obama de las balas que mataron a Kennedy”, durante esta frase se observa como Chávez alza su mano izquierda, señalando con el dedo índice. Este gesto refleja que está hablando desde su lado emocional y se evidencia que está culpando y acusando.

Ilustración 10. Señal con el dedo índice



Fuente: YouTube, 2013

- “Ojalá Obama logre, virar, virar de verdad”, en esta oración se muestra que hace énfasis y que al finalizarla, lo hace con el puño de la mano izquierda cerrado, por lo tanto se deduce que habla con sentimientos y emocionalidad y que el puño cerrado refleja la ausencia de sinceridad en sus palabras. Lo anterior no proyecta sinceridad real al respecto del cambio que espera.

Ilustración 11. Señal con el puño cerrado



Fuente: YouTube, 2013

- “Ayer habló aquí, ya no huele a azufre aquí”, se muestra cómo acompaña este mensaje con un movimiento de ambas manos, lo que denota sincronización en aspecto racional y emocional, sin embargo, las usa señalando y de nuevo mostrando acusación sobre el presidente George Bush.

Ilustración 12. Movimiento sincronizado en ambas manos



Fuente: YouTube, 2013

- “Huele más bien a otra cosa, huele a esperanza”, cuando Chávez dice estas palabras se contradice en la sinceridad y honestidad de su mensaje, ya que oculta las palmas de las manos.

Ilustración 13. Palmas de las manos ocultas



Fuente: YouTube, 2013

- Seguidamente, dice “hay que ponerle el corazón a la esperanza”, en este momento se destacan ciertas cosas, la primera, que lo hace usando solo la mano derecha, por lo tanto se intuye que sus palabras son aprendidas y no sinceras en sentimiento. Así mismo, se observa énfasis en su afirmación por las seis repeticiones que realiza.

Ilustración 14. Repeticiones en los movimientos con las manos



Fuente: YouTube, 2013

6. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la investigación realizada, se puede evidenciar que el comportamiento no verbal de las personas, puede generar poderes de afiliación, afectando las relaciones dentro de las organizaciones, así como la forma en que se administran los recursos y se generan códigos de conducta, al tener en cuenta el contexto del lenguaje corporal, antes de interpretar la Comunicación No Verbal.
- Muchas veces el cuerpo es el mayor responsable de expresarse, ya que debe existir congruencia entre las palabras y los gestos. Es decir, que las posturas y señales son reacciones que se dan en las personas de manera natural, y que con la práctica se puede aprender a leerlas para mejorar la calidad de comunicación y la información que se recibe.
- Prácticamente el 90% de un mensaje emitido por las personas, está dado por la Comunicación No Verbal; por lo tanto, se constituye como un factor que debería ser consciente dentro de las relaciones interpersonales para tener éxito y alcanzar mejorar los resultados en la negociación.
- Teniendo en cuenta que cada vez estamos en un mundo más globalizado y que la tendencia que se está dando es más hacia la administración del recurso humano, el desarrollo de la inteligencia emocional cobra mucha más importancia dentro de las organizaciones. En este sentido, los gerentes van a tener que cambiar la forma de pensar y plantearse las preguntas correctas en un ambiente de incertidumbre, donde el manejo de la Comunicación No Verbal, puede generar una ventaja competitiva al mejorar la comunicación y las habilidades de relacionamiento para que la interacción, cara a cara, sea más efectiva.

- Se debe tener en cuenta que no existe un único manual de interpretación que aplique en la lectura del lenguaje corporal, por lo cual, se requiere de la observación del contexto y entorno, y de la concentración en el interlocutor, al igual que de la interpretación de las señales transmitidas por medio del lenguaje corporal del mismo, con el fin de poder usar la CNV como una herramienta en las negociaciones.
- Todo movimiento tiene un por qué, no es al azar, por lo tanto, el lenguaje corporal es el resultado de aquellos pensamientos que las personas no exteriorizan al hablar. Por ejemplo, cuando una persona se encuentra en una reunión y desea marcharse, pero no es conveniente por protocolo, le inicia una rasquiña en las piernas, en razón a que el cerebro envía el mensaje de que desea irse en ese instante.
- La CNV es uno de los mecanismos que existen para generar impacto e influencia en la negociación, este resultado se consigue cuando el receptor del mensaje percibe inconscientemente que el mensaje corporal es una reafirmación del mensaje verbal. Por lo anterior, tener consciencia de la coherencia que debe existir entre los mensajes que se emiten, genera una ventaja competitiva para el emisor del mensaje, en razón a que genera empatía y le permite tener una lectura sobre la percepción del receptor del mensaje.
- Es importante tener en cuenta el concepto de asertividad como eje de la CNV, donde la capacidad de interpretar la mirada, la tonalidad de la voz y los gestos, son los aspectos definitorios dentro de la negociación. Por lo cual, se hace esencial gestionar el comportamiento no verbal, empleando técnicas para preparar el desarrollo de una negociación, en función de la información y la habilidad para la consecución de los objetivos fijados.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aguado, A. M., & Heredia, L. (1995). La comunicación no verbal. *Revista Pedagógica*, 10–11, 141–154. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2244137>

Amy Cuddy | Speaker | TED.com. (10 de Diciembre de 2016.). Retrieved from http://www.ted.com/speakers/amy_cuddy

Angel, A. (Abr-Jun. 2011). Comprender el lenguaje del cuerpo. *DEBATES IESA*, 53-56.

Articuweb. (n.d.). Articuweb | El blog donde lo relevante compone la heterogeneidad. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de <https://articuweb.wordpress.com/>

ASIX | Agencia Digital Interactiva. (n.d.). Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de <http://www.asixonline.com/nosotros.php>

Avila, B. (2012). Comunicación No Verbal: La Regla Mehrabian. Recuperado el 03 de Julio de 2017, de <http://con-eficacia-comunica.blogspot.com.co/2012/07/comunicacion-no-verbal-la-regla.html>

Birdwhistell, R. L. (2010). *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication* (Vol. 24). University of Pennsylvania Press.

Cassidy-Rice, J. (2014). NLP promotes personal development and professional success. *Human Resource Management Digest*, 22(3), 38–41. <http://doi.org/10.1108/HRMID-05-2014-0070>

Castro Maestre, M. del M. (2013). La cortesía: códigos verbales y no verbales. *Historia Y Comunicación Social*, 18, 365–375.

Cesar Zevallos de la Camara de Comercio de Lima. (n.d.). Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://www.lidereseninternet.com/cesar-zevallos>

Chóliz, M. (1995): La expresión de las emociones en la obra de Darwin. En F. Tortosa, C. Civera y C. Calatayud (Comps): *Prácticas de Historia de la Psicología*. Valencia: Promolibro.

Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. *Edinburgh Business Scholl. Heriot-Watt University*, 3(1105), 1–53. Recuperado 8 de Marzo de 2017. [http://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](http://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)

Darwin, C. (1998). *The expression of the emotions in man and animals* (3 ed). New York: Oxford University Press.

Davis, F. (1976). *La comunicación no verbal* (5 ed.). Madrid: Alianza Editorial.

Dil, N. (1970). Nonverbal Communication in Young Children. *Birdwhistell TECSE*, 4(2), 82–99.

Dilts, R., & DeLozier, J. (2010). *NLP II: The Next Generation: Journey to Genius* Bookstore. *Capiola: Meta Publications*. Recuperado 15 de diciembre de 2016. <http://journeytogenius.com/store/books/nlp-ii-the-next-generation/>

Dreamstime. (n.d.). Imagen Compuesta Del Deportista Feliz Con El Puño Apretado Después De La Victoria Foto de archivo. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de

<https://es.dreamstime.com/foto-de-archivo-imagen-compuesta-del-deportista-feliz-con-el-puo-apretado-despus-de-la-victoria-image59772528>

Ehlich, K., & Wagner, J. (1995). *The Discourse of Business Negotiation*. New York: Walter de Gruyter.

Goleman, D. (2000). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Vergara Editores.

Gupta, N. (2013). Effective Body Language in Organizations. *Journal of Soft Skills*, 7(1), 35–45.

Hyder, S. (2014). 7 Things You Can Do To Build An Awesome Personal Brand. Recuperado el 6 de Febrero de 2017, de <http://www.forbes.com/sites/shamahyder/2014/08/18/7-things-you-can-do-to-build-an-awesome-personal-brand/#56f98deb1274>

Li, M., Tost, L. P., & Wade-Benzoni, K. (2013). The dynamic interaction of context and negotiator effects: A review and commentary on current and emerging areas in negotiation. *International Journal of Conflict Management International Journal of Conflict Management Iss International Journal of Conflict Management*, 18(4), 196–221. Recuperado el 6 de Febrero de 2017. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/10444060710825981>

Lopez Perez, R. (2015). Posturas de poder frente a roles de poder. Club Lenguaje No Verbal. | *Club del Lenguaje no Verbal*. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de <http://www.clublenguajenoverbal.com/posturas-de-poder-frente-a-roles-de-poder-club-lenguaje-no-verbal/>

Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Transaction Publishers. New Jersey - United States of America.

Mehrabian, A. (1981). *Silent messages : implicit communication of emotions and attitudes*. United States of America. Wadsworth Pub. Co..

Milovanovic, S., Baltazarevic, B., & Milovanovic, N. (2015). Personal branding through leadership. *International Review - Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, 3–4, 75–81.

Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). The personal branding phenomenon. *Santa Ana: Peter Montoya*.

Olascoaga, M. (2011). El lenguaje corporal en las negociaciones. Tesis, 1(Universidad veracruzana), 107.

Phillips, J. (2011). Worth Waiting For. Recuperado el 6 de febrero de 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=BR9UWj1q304&t=187s>

Ponti, F. (2005). *Los caminos de la negociación*. (E. G. S.A., Ed. Granica). Buenos Aires.

Pruitt Dean G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.

¿Qué es Entrevista? (n.d.). Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://concepto.de/que-es-entrevista/>

¿Qué es TED? (n.d.). Recuperado el 6 de Febrero de 2017, de <http://www.tedxbogota.com/que-es/>

Resumen Latinoamericano. (2016). ¡Huele a azufre! 10 años del discurso de Chávez en la ONU. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2016/09/21/huele-a-azufre-10-anos-del-discurso-de-chavez-en-la-onu/>

Rueda, L. M. (2010). Gestión del Talento Humano. En L. M. Rueda, *Gestión de Talento Humano* (pág. 3). Bogotá D.C: Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD.

Rulicki, S., & Cherny, M. (2012). *Comunicación no verbal: Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos. Buenos Aires - Mexico - Santiago-Montevideo*. Ediciones Granica.

Salas, E. (n.d.). Axon - Lenguaje corporal en su máxima expresión. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de http://www.axonlenguajecorporal.com/quienes_somos.html

Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. *Cinta de Moebio*, 41, 207–224.

Thompson, J. E., Courtney, L., & Dickson, D. (2002). The effect of neurolinguistic programming on organisational and individual performance: a case study. *Journal of European Industrial Training Career Development International Iss Journal of Applied Research in Higher Education*, 26(2), 292–298. Recuperado el 6 de Febrero de 2017. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03090590210431265>

Todorov, A. (2010). Mapping the Social Space of the Face. Recuperado el 6 de Noviembre de 2016, de <http://www.apa.org/science/about/psa/2010/03/sci-brief.aspx>

Zeballos, C. A. (2016). Entrevista con Cesar A. Zeballos. Bogotá, Colombia.

APÉNDICE

Glosario fotográfico de gestos y posturas



Ilustración 15. Caricia de la mandíbula

Persona acariciándose la mandíbula mientras que otra habla, indica que está evaluando y tomando decisiones.



Ilustración 16. Persona con dedos entrelazados

Persona con dedos entrelazados, indica autoridad y poder en un espacio determinado.



Ilustración 17. Mirada baja

Mirada baja después de un discurso, indica que el receptor del mensaje no tuvo credibilidad en el mismo.



Ilustración 18. Frotarse las manos

Frotarse las manos durante un contexto de larga espera, puede indicar impaciencia.



Ilustración 19. Frotarse la nariz

Apretarse la nariz mientras que otra persona habla, indica apreciación negativa sobre la otra que habla.



Ilustración 20. Persona con las manos detrás de la cabeza

Persona agarrándose la cabeza por detrás sobre el cuello, indica poder, seguridad en sí mismo y alguna vez puede llegar a interpretarse como un complejo de superioridad.



Ilustración 21. Palmas abiertas

Palmas abiertas durante un discurso, expresa honestidad y sinceridad de la persona.



Ilustración 22. Caminar con postura erguida

Caminar con postura erguida, refleja seguridad, confianza.



Ilustración 23. Comerse las uñas

Comerse las uñas o jugar con el pelo, refleja inseguridad y nervios.



Ilustración 24. Brazos cruzados

Cruzar los brazos a la altura del pecho, indica una actitud a la defensiva, por lo cual se ponen de barrera o como límite.



Ilustración 25. Frotarse los ojos

Frotarse los ojos cuando otra persona está explicando o enseñando algún tema, indica que el receptor no comprende el mensaje.